



DOI <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2026-1-23>

*М. М. Лехолетова, С. В. Сапіга*

*Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,  
м. Київ, Україна*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4055-991X> – Лехолетова М. М.  
<https://orcid.org/0000-0001-9805-5381> – Сапіга С. В.



[m.lekholetova@kubg.edu.ua](mailto:m.lekholetova@kubg.edu.ua)

## УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ (СТЕЙКХОЛДЕРАМИ) АДВОКАЦІЙНОЇ КАМПАНІЇ

Статтю присвячено визначенню й характеристиці кроків управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) адвокаційної кампанії із захисту інтересів вразливих категорій населення. До таких кроків віднесено: ідентифікація стейкхолдерів; аналіз стейкхолдерів; розробка стратегії залучення визначених стейкхолдерів; робота над вимогами та очікуваннями стейкхолдерів; робочі зустрічі та оцінка залучення стейкхолдерів.

Розкрито вплив ролі зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та їх позиції щодо можливих варіантів розв'язання ключової проблеми в ефективній реалізації адвокаційної кампанії із захисту інтересів вразливих категорій населення.

Проаналізовано категорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та їх позиції до розв'язання ключової проблеми адвокаційної кампанії: союзники (поділяють ключову проблему та погоджуються із можливими варіантами її розв'язання); прихильники (поділяють ключову проблему, але пропонують інші варіанти її розв'язання); ті, хто тримають нейтралітет (тримаються нейтрально по відношенню до ключової проблеми); опоненти (для них ключова проблема не є актуальною й пріоритетною); суперники (знаходяться в позиції заперечення існування проблеми). Систематизовано підходи до класифікації зацікавлених сторін (стейкхолдерів) адвокаційної кампанії до якої віднесено чотири критерії (за позицією щодо кампанії; за рівнем впливу та зацікавленості; за безпосередністю стосунку до проблеми; за місцем у структурі кампанії).

Зроблено висновок, що для залучення і налагодження партнерської взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) важливо зібрати про них необхідну інформацію (хто вони; рівень їх зацікавленості; який мають вплив на адвокаційну кампанію; хто є їх представниками та канал комунікації з ними; що конкретно потрібно адвокаційній команді від кожного, а також, що потрібно їм від адвокаційної команди; план комунікації).

**Ключові слова:** соціальна адвокація, управління, зацікавлені сторони (стейкхолдери), стратегія, комунікація, партнерська взаємодія, соціальні працівники, отримувачі соціальних послуг, вразливі категорії населення.

*М. М. Lekholetova, S. V. Sapiha*

*Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine*

## ADVOCACY CAMPAIGN STAKEHOLDER MANAGEMENT

The article is devoted to the definition and characterization of the steps of stakeholder management of an advocacy campaign to protect the interests of vulnerable categories of the population. These steps include: identification of stakeholders; stakeholder analysis; development of a strategy for engaging identified stakeholders; work on stakeholder requirements and expectations; working meetings and assessment of stakeholder engagement.

The influence of the role of stakeholders and their positions on possible solutions to the key problem in the effective implementation of an advocacy campaign to protect the interests of vulnerable categories of the population is revealed.

The categories of stakeholders and their positions on solving the key problem of the advocacy campaign are analyzed: allies (share the key problem and agree with possible solutions); supporters (share the key problem, but offer other solutions); those who maintain neutrality (remain neutral towards the key problem); opponents (for them the key problem is not relevant and a priority); rivals (are in a position of denying the existence of the problem). Approaches to the classification of stakeholders of an advocacy campaign are systematized, to which four criteria are attributed (by position on the campaign; by level of influence and interest; by directness of relationship to the problem; by place in the campaign structure).

It was concluded that in order to attract and establish partnership with stakeholders, it is important to collect the necessary information about them (who they are; their level of interest; who has influence on the advocacy campaign; who are their representatives and the channel of communication with them; what specifically the advocacy team needs from each, as well as what they need from the advocacy team; a communication plan).

**Key words:** social advocacy, management, interested parties (stakeholders), strategy, communication, partnership, social workers, recipients of social services, vulnerable categories of the population.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах зростання кількості вразливих категорій населення, соціальна адвокація трансформується з інструменту впливу виключно на політичні рішення у механізм формування громадської думки та тих, на кого впливає прийняття рішень. Це актуалізує проблему пошуку шляхів організації та реалізації адвокаційних кампаній із захисту інтересів вразливих категорій населення. Ключовими чинниками досягнення результативності адвокаційної кампанії та сталого впливу є злагоджена координація дій адвокаційної команди та залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів). У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) адвокаційної кампанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Адвокаційна діяльність соціальних працівників, як метод соціальної роботи, нині широко досліджується у науковій літературі. Часто в таких дослідженнях мова йде про здібності, наявність яких допоможе фахівцям розробляти шляхи подолання соціальних проблем і знаходити ефективні методи їх вирішення, добирати й застосовувати різні методи соціальної адвокації та розробляти програми адвокаційних кампаній, залучати та організовувати громадськість до участі у вирішенні соціальних проблем в умовах територіальної громади та ін.

А. Цюприк присвячено дослідження обґрунтуванню методологічних передумов формування інтегральної компетентності соціального працівника в умовах цифрового суспільства. У дослідженні акцентовано, що в українському суспільстві стрімко зростає кількість вразливих категорій населення, а разом з ними і потреба у кваліфікованих соціальних працівниках здатних надавати якісні соціальні послуги, здійснювати захист прав та інтересів отримувачів послуг [9]. У своєму дослідженні А. Дуля та В. Лютий зосередились на визначенні особливостей та

аналізі досвіду здійснення представництва інтересів внутрішньо переміщених осіб недержавними організаціями. Дослідники акцентують увагу на тому, що внутрішньо переміщені особи через свою вразливість можуть постраждати від порушення прав людини, тому потребувати соціальної послуги представництва інтересів відповідно до своїх індивідуальних потреб [3]. Характеризуючи інструменти соціальної адвокації прав та інтересів вразливих категорій населення науковці роблять акцент на стратегічному плануванні адвокаційних кампаній, що дає змогу більш ефективно налагодити комунікацію із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) (В. Петрович, А. Спірін) [6], виявляти їх наявні інтереси й оцінити ступінь впливовості та важливості (А. Амбарцумова, М. Дмитрієва, Е. Ламах) [1]; здібностях менеджера соціальної сфери, здатного моделювати та впроваджувати технології соціальної роботи, налагоджувати результативну соціальну комунікацію між різними суб'єктами соціальної роботи в громаді (М. Лехолетова, Т. Лях) [4]. Такі навички є вирішальними для досягнення успіху у досягненні цілей та розв'язанні проблемних питань вразливих категорій населення.

Науковці підкреслюють, що під час планування адвокаційної кампанії команді важливо зосереджуватися на інформаційній складовій (постійній комунікації із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), як із підтримкою так із тими, які знаходяться в опозиції; доступності інформації для цільової аудиторії). Такий підхід зменшить ризики виникнення труднощів під час планування та реалізації адвокаційної кампанії [5].

У дослідженнях зарубіжних науковців, які вивчають роль адвокації в роботі соціальних працівників та важливість налагодження правильної комунікації зі стейкхолдерами для захисту прав отримувачами послуг та доступу до отримання ними соціальних послуг, визначають, що активна

участь отримувачів послуг у процесах прийняття рішень забезпечується через відкрите спілкування та всебічний обмін інформацією (прозорість) (A. Benish, N. Tarshish) [16], коли соціальні працівники «стоять» разом зі своїми клієнтами перед державою, застосовуючи різні інструменти адвокації для реалізації соціальних, громадянських та політичних прав клієнтів (R. Hoefler, N. Tarshish) [12; 15], коли від наявності у соціальних працівників навичок взаємодії, налагодження комунікації, пошуку стейкхолдерів та співпраці з ними, як на мікро-, так і на макрорівні (F. Daniel, T. Moinho, H. Espírito-Santo) [10] залежить успіх адвокаційної кампанії. Так, здійснений аналіз наукових пошуків дослідників у сфері соціальної роботи та соціальної адвокації, спрямував наше дослідження на вивченні стратегій залучення зацікавлених сторін, стейкхолдерами під час адвокаційної кампанії захисту інтересів вразливих категорій населення.

**Метою статті** є розкриття теоретичних засад управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) адвокаційної кампанії із захисту інтересів вразливих категорій населення.

Для досягнення поставленої мети ставились такі **завдання**: визначення й характеристика кроків управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) адвокаційної кампанії із захисту інтересів вразливих категорій населення; систематизація підходів до класифікації зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та обґрунтування диференційованих стратегій взаємодії з ними.

**Виклад основного матеріалу.** В Законі України «Про соціальні послуги» (2019) «вразливі групи населення – це особи/сім'ї, які мають найвищий ризик потрапляння у складні життєві обставини через вплив несприятливих зовнішніх та/або внутрішніх чинників» [8]. Відтак, вони мають свої специфічні проблеми, які часто не можуть самостійно вирішити й потребують адвокації прав та інтересів.

Беручи за основу теорію управління стейкхолдерами «Стратегічне управління: роль зацікавлених осіб» R. Freeman (1984) [11], в контексті нашого дослідження, зацікавлені сторони в адвокаційній кампанії характеризуємо як будь-які групи або окремі особи, які можуть вплинути на досягнення цілей адвокаційної кампанії або ті, на кого впливає досягнення цілей адвокаційної кампанії. Тому, успіх адвокаційної кампанії із захисту інтересів вразливих категорій населення більшою мірою залежить від аналізу зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та вивчення їх позиції щодо ключової проблеми.

Такий аналіз дозволяє визначити ставлення різних представників громади до ключової

проблеми адвокаційної кампанії із захисту інтересів вразливих категорій населення та спланувати стратегію роботи із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Це важливий етап для досягнення цілей кампанії. Зокрема, йдеться про аналіз ситуації та визначення проблеми для окреслення загального переліку стейкхолдерів; оцінку важливості та впливовості кожного стейкхолдера для розуміння ступеня необхідності їх залучення для досягнення поставлених цілей адвокаційної кампанії) [4]. Таким чином, налагодження ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) є важливим етапом адвокаційної кампанії із захисту інтересів вразливих категорій населення та залежить від правильної їх ідентифікації та залучення до розв'язання ключової проблеми адвокаційної кампанії.

В теорії ідентифікації та важливості зацікавлених сторін (R. Mitchell, B. Agle, D. Wood, 1997) запропоновано ідентифікувати стейкхолдерів на основі трьох змінних (влади, легітимності, терміновості), а також вказано на пріоритетність тих стейкхолдерів, які мають ці три змінні [13]. В контексті адвокаційної кампанії із захисту інтересів вразливих категорій населення, ознака влади стейкхолдера, означає, що він здатен вплинути на хід адвокаційної кампанії та нав'язувати свою волю; ознака легітимності доцільність залучення стейкхолдера та його участі в адвокаційній кампанії; наявність у стейкхолдера ознаки терміновості дає йому пріоритет у вимогах і вони потребують негайної взаємодії за запитом. Ці ознаки можуть перетинатися між собою утворюючи 7 класів зацікавлених сторін, які за своєю характеристикою можна об'єднати у три групи: латентні (стейкхолдери, які мають одну із ознак тому низький пріоритет); очікувані (стейкхолдери, які мають дві ознаки з активною позицією, потребують взаємодії із адвокаційною командою); визначені (стейкхолдери з трьома ознаками і є пріоритетними серед інших стейкхолдерів).

Для того щоб підібрати дієву стратегію адвокаційної кампанії і ефективні методи управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), Ю. Гусева пропонує використовувати призму ефективності (на основні 7 класів зацікавлених сторін), яка складається з п'яти блоків необхідної інформації про стейкхолдерів: 1) задоволеність зацікавлених сторін (Хто є зацікавленими сторонами, і що вони хочуть?); 2) внесок зацікавлених сторін (Чого ми хочемо від наших зацікавлених сторін?); 3) стратегії (Які стратегії нам необхідні для задоволення бажань зацікавлених сторін?); 4) процеси (Які процеси нам потрібно запустити

для здійснення даних стратегій?); 5) можливості (Які можливості нам потрібні для більш дієвого і ефективного управління зацікавленими сторонами?) [2]. Загальний перелік контрольних запитань щодо кожної групи стейкхолдерів повинен містити наступну інформацію: хто вони; рівень їх зацікавленості; який мають вплив на адвокаційну кампанію; хто є їх представниками та канал комунікації з ними; що конкретно потрібно адвокаційній команді від кожного, а також, що потрібно їм від адвокаційної команди; план комунікації.

Перелік основних кроків управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) адвокаційної кампанії із захисту інтересів вразливих категорій населення, представлено на рисунку 1. Розглянемо їх детальніше.

Перший крок, варто почати із визначення всіх потенційних зацікавлених сторін та створити список з метою визначення цілей та пріоритетів у взаємодії із стейкхолдерами. У контексті адвокаційної кампанії із захисту інтересів вразливих категорій населення, такий список може включати: отримувачів соціальних послуг, які потребують захисту своїх інтересів; членів коаліції адвокаційної кампанії; ключових мішеней, які ухвалюють потрібні політичні рішення. Для планування ефективної взаємодії із стейкхолдерами потрібно проаналізувати їх ролі в адвокаційній кампанії. У таблиці 1 наведено категорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів) адвокаційної кампанії, а також їх ставлення до ключової проблеми адвокаційної кампанії та позицію щодо можливих варіантів розв'язання ключової проблеми.

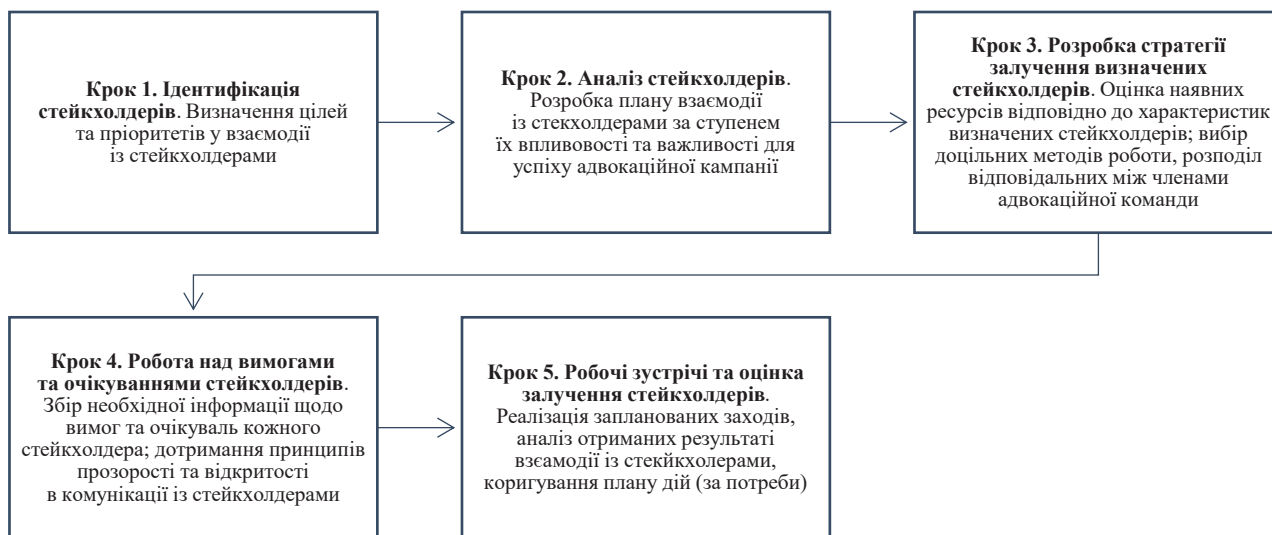


Рис. 1. Кроки ефективного управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) адвокаційної кампанії

Джерело: складено авторами самостійно

Таблиця 1

**Категорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та їх позиція до розв'язання ключової проблеми адвокаційної кампанії**

Категорія стейкхолдерів	Ставлення до ключової проблеми	Позиція до можливих варіантів розв'язання ключової проблеми
1	2	3
Союзники	поділяють ключову проблему та погоджуються із можливими варіантами її розв'язання	в роботі з ними формується дієва, потужна коаліція. Необхідно провести переговори з кожним із союзників; визначити їх роль та можливості для кампанії; підтримувати поінформованість та відкритість для збереження їх підтримки
Прихильники	поділяють ключову проблему, але пропонують інші варіанти її розв'язання	необхідно переконати їх у тому, що запропонований варіант розв'язання проблеми є ефективним та дієвим. Потрібно навести аргументи та зробити союзниками (донести більше подробиць про аналіз ключової проблеми та цілі кампанії, щоб закріпити позитивне ставлення)
Ті, хто тримають нейтралітет	тримаються нейтрально по відношенню до ключової проблеми	здійснити аналіз ступеня їх впливу на прийняття рішення та виявити наявні ресурси, які можна використати для результату кампанії. Потрібно перевести їх до категорії прихильників або союзників шляхом наведення аргументів; зосередитись на тих, чия підтримка може бути важливою для кампанії

1	2	3
Опоненти	для них ключова проблема не є актуальною й пріоритетною	про них не варто забувати, бо ситуація може стрімко змінитись (сьогодні сварка в коментарях, а завтра – сварка в прямому ефірі чи під стінами вашого офісу). Тому, необхідно схилити їх на свій бік (подумати на аргументами, які змінять їх ставлення до ключової проблеми); прорахувати можливі варіанти дій, щоб нейтралізувати можливість протидії, у разі переходу на бік суперників
Суперники	знаходяться в позиції заперечення існування проблеми	за ними потрібно слідкувати, але не завжди є сенс кидати всі ресурси на переконання їх у позиції адвокаційної команди і правильності обраного шляху розв'язання проблеми, бо це може бути просто неможливо. У разі активного спротиву, тому можливі дві стратегії роботи з ними: домовитись через переконання, що для них ситуація не погіршиться у разі розв'язання ключової проблеми кампанії; заручитись широкою підтримкою союзників та прихильників у разі оголошення суперниками війни

*Джерело: складено авторами на основі джерел [1; 2; 5; 7]*

Доцільність залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) визначається за ступенем їх впливовості та важливості для успіху адвокаційної кампанії. Тобто, наступним кроком є створення матриці зацікавлених сторін (стейкхолдерів), зокрема, визначення їх впливу на ключову проблему і на хід адвокаційної кампанії загалом. Зокрема, це ті, хто мають сильний вплив і підтримують адвокаційну кампанію чи мають сильний вплив, але чинять протидію; або ті, хто мають слабкий вплив і підтримують чи протидіють. Після такого розподілу буде зрозуміло рівень зацікавленості кожного стейкхолдера, а також те, чиї потреби потрібно брати до уваги, чиї задовольнити, з ким тісно співпрацювати, а кого інформувати про поточний стан справ.

Ефективне управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) адвокаційної кампанії потребує не лише оцінки їхньої позиції щодо ключової проблеми, а й системної класифікації за кількома взаємодоповнювальними критеріями. Систематизація виокремлених, на основі наукової літератури, підходів до класифікації зацікавлених сторін (стейкхолдерів) подано у таблиці 2. Зокрема, йдеться про чотири ключові критерії класифікації стейкхолдерів. Такий багатовимірний підхід дозволяє командам сформувати диференційовані стратегії взаємодії, оптимально розподілити ресурси та визначити пріоритети у роботі з різними групами зацікавлених сторін (стейкхолдерів) на кожному етапі адвокаційної кампанії.

Перший критерій – позиція щодо кампанії, яка доповнює вже представлену в статті класифікацію на союзників, прихильників, нейтральних, опонентів та суперників. Другий критерій – рівень впливу та зацікавленості, який дозволяє

визначити пріоритетність взаємодії з кожною групою незалежно від їхньої позиції: стейкхолдери з високим рівнем впливу та зацікавленості є ключовими гравцями й потребують максимальної уваги команди; ті, хто мають значний вплив, але низьку зацікавленість, є найціннішим резервом кампанії і потребують цілеспрямованих зусиль для залучення; стейкхолдери з низьким впливом, але високою зацікавленістю, часто є самими представниками вразливих категорій населення і є критично важливими для легітимності кампанії. Третій критерій передбачає виокремлення первинних стейкхолдерів, яких проблема стосується безпосередньо, та вторинних, що впливають на можливість її вирішення. Четвертий критерій – місце у структурі кампанії – розрізняє внутрішніх стейкхолдерів (учасники команди, донори, партнери) та зовнішніх, з якими необхідно вибудовувати нові відносини.

Практичне значення багатовимірної класифікації полягає в тому, що вона дозволяє адвокаційній команді розробляти диференційовані стратегії взаємодії з кожною групою стейкхолдерів, уникаючи як надмірного інвестування ресурсів у малопріоритетні взаємодії, так і небезпечного ігнорування ключових гравців. Особливої уваги заслуговує включення до складу адвокаційної команди або до процесів прийняття рішень безпосередніх представників вразливих категорій населення, чиї права є предметом кампанії. Цей підхід, закріплений у засаді «нічого про нас без нас» Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю (2006), не лише підвищує легітимність адвокаційних вимог, а й якісно змінює зміст кампанії: проблема визначається не «ззовні», а з позиції тих, кого вона безпосередньо

## Класифікація зацікавлених сторін (стейкхолдерів) адвокаційної кампанії

Критерій класифікації	Групи стейкхолдерів	Характеристика	Пріоритет взаємодії
За позицією щодо кампанії	Союзники	Поділяють цілі кампанії та погоджуються з варіантами вирішення проблеми	Залучення та утримання
	Опоненти	Виступають проти цілей або методів кампанії; поділяються на принципових та тактичних	Нейтралізація або конструктивний діалог
	Нейтральні	Не сформували чіткої позиції; є стратегічним резервом кампанії	Інформування та переконання
	Невизначені	Позиція не встановлена через брак інформації; потребують дослідження	Дослідження інтересів
За рівнем впливу та зацікавленості	Високий вплив + висока зацікавленість	Ключові гравці: союзників активно залучають, опонентів нейтралізують	Максимальний
	Високий вплив + низька зацікавленість	Потенційний резерв: необхідно показати зв'язок між темою та інтересами	Високий
	Низький вплив + висока зацікавленість	Активні прихильники: мобілізація для колективного впливу, легітимність кампанії	Середній
	Низький вплив + низька зацікавленість	Периферія: базове інформування; позиція може змінитися зі зміною обставин	Мінімальний
За безпосередністю стосунку до проблеми	Первинні стейкхолдери	Ті, кого проблема стосується безпосередньо; їхні інтереси це центральний предмет адвокації	Включення до команди, самоадвокація
	Вторинні стейкхолдери	Органи влади, медіа, донори, академічна спільнота; мають суттєвий вплив на вирішення проблеми	Стратегічна взаємодія
За місцем у структурі кампанії	Внутрішні стейкхолдери	Члени команди, керівництво організації, донори та партнери з усталеними відносинами	Постійна координація
	Зовнішні стейкхолдери	Органи влади, інші ГО, медіа, бізнес, академічна спільнота, широка громадськість	Побудова нових відносин

Джерело: складено авторами на основі джерел [12; 14; 17]

стосується. Наведена класифікація стейкхолдерів є динамічною: позиції зацікавлених сторін змінюються під впливом нових подій та цілеспрямованої роботи команди, що вимагає регулярного перегляду та оновлення карти стейкхолдерів упродовж усього часу реалізації кампанії.

Третій крок управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), який полягає у розробці стратегії залучення визначених стейкхолдерів, передбачає підготовку плану комунікації з ними. Для цього варто оцінити наявні ресурси адвокаційної команди відповідно до характеристик кожного стейкхолдера та скласти комунікаційну карту взаємодії з ними зазначивши: частоту комунікації; перелік та мету зустрічей; доцільний метод комунікації; учасників та відповідальних.

На наступному кроці необхідно зібрати вимоги та очікування стейкхолдерів, враховуючи вже відомий рівень їх впливовості та важливості. Для збору потрібної інформації можна провести інтерв'ю,

опитування, мозковий штурм, здійснити аналіз наявних документів та ін. Для роботи з вимогами та очікуваннями варто дотримуватись принципів прозорості й відкритості у комунікації із стейкхолдерами (тримати в курсі подій щодо поточного стану та перспектив у розв'язанні ключової проблеми).

Останній крок ефективного управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) адвокаційної кампанії полягає у проведенні запланованих заходів та оцінці залучення стейкхолдерів. Важливим є зворотній зв'язок від стейкхолдерів щодо їх задоволення результатами адвокаційної кампанії, залучення до процесів взаємодії у прийнятті рішень. Аналіз отриманої інформації від стейкхолдерів допоможе оцінити ефективність комунікації з ними та за потреби скоригувати план дій.

**Висновки.** Проведений аналіз особливостей управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) адвокаційної кампанії дозволив схарактеризувати їх як будь-які групи або окремі особи,

які можуть вплинути на досягнення цілей адвокаційної кампанії або ті, на кого впливає досягнення цілей адвокаційної кампанії.

Кроками управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) адвокаційної кампанії із захисту інтересів вразливих категорій населення визначено: ідентифікація стейкхолдерів; аналіз стейкхолдерів; розробка стратегії залучення визначених стейкхолдерів; робота над вимогами та очікуваннями стейкхолдерів; робочі зустрічі та оцінка залучення стейкхолдерів.

Проаналізовано категорії зацікавлених сторін (стейкхолдерів): союзники (поділяють ключову проблему та погоджуються із можливими варіантами її розв'язання); прихильники (поділяють ключову проблему, але пропонують інші варіанти її розв'язання); ті, хто тримають нейтралітет (тримаються нейтрально по відношенню до ключової проблеми); опоненти (для них ключова проблема не є актуальною й пріоритетною); суперники (знаходяться в позиції заперечення існування проблеми). Водночас зазначено, що ефективне управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) адвокаційної кампанії потребує не лише оцінки їхньої позиції щодо ключової проблеми, а й системної класифікації. До такої класифікації віднесено чотири критерії: за позицією щодо кампанії; за рівнем впливу та зацікавленості; за безпосередністю стосунку до проблеми; за місцем у структурі кампанії.

Для планування ефективної взаємодії із стейкхолдерами потрібно здійснювати аналіз їх ролі в адвокаційній кампанії, а також позицію щодо можливих варіантів розв'язання ключової проблеми. Зокрема, важливо скласти перелік контрольних запитань щодо кожної групи стейкхолдерів та зібрати необхідну інформацію щодо того: хто вони; рівень їх зацікавленості; який мають вплив на адвокаційну кампанію; хто є їх представниками та канал комунікації з ними; що конкретно потрібно адвокаційній команді від кожного, а також, що потрібно їм від адвокаційної команди; план комунікації.

### Список літератури:

1. Амбарцумова А., Ламах Е., Дмитрієва М. *Кампанії з адвокатури для відстоювання прав жінок на місцевому рівні*. Методичний посібник з підготовки тренерок. Проєкт «Жінки України: залучені, спроможні, незламні», Пакт. Київ, 2021. 141 с.
2. Гусєва Ю. Ю. *Методологія стейкхолдер-орієнтованого управління проєктами та програмами регіонального розвитку* : дис. на здобуття наукового ступеня доктора технічних наук: 05.13.22 – управління проєктами і програмами. Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2021. 306 с. URL: [https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/dis\\_Husieva.pdf#page=31.08](https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/dis_Husieva.pdf#page=31.08)

3. Дуля А., Лютий В. Досвід представництва інтересів внутрішньо переміщених осіб недержавними організаціями. *Ввічливість. Humanitas*, 2023. № 3. С. 15–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.3.3>

4. Лехолетова М., Лях Т. Підготовка майбутніх соціальних працівників до адвокаційної діяльності. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології : наук. журнал / голов. ред. А. А. Сбруєва. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. № 2 (96). С. 135–144. DOI: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2020.02/135-144>

5. Лехолетова М., Лях Т., Спіріна Т. Алгоритм організації та проведення успішної адвокаційної кампанії із представництва інтересів. *Social Work and Education*. 2022. Вип. 9. № 1. С. 62–74. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.5>

6. Лях Т., Петрович В., Спірін А. Інструменти соціальної адвокатури прав та інтересів вразливих груп населення. *Ввічливість. Humanitas*. 2022. № 3. С. 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.3.8>

7. *Не споживачами єдиними: з чого почати роботу зі стейкхолдерами в комунікаціях*. (2025). Vector. URL: <https://vctr.media/ua/ne-spozivachami-yedinimi-z-chogo-pochati-robotu-zi-stejkholderami-v-komunikacziyah-250366/>

8. *Про соціальні послуги* : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. Офіційний сайт Верховної Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

9. Цюприк А. Я. Формування інтегральної компетентності соціального працівника в умовах цифрового суспільства. *Публічне управління та соціальна робота*. 2023. № 2. С. 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2023-2-10>

10. Daniel F., Moinho T., Espírito-Santo H. *et al.* Rights-Based Vision: a Portuguese Validation of the Human Rights Lens in Social Work Scale. *J. Hum. Rights Soc. Work*. 2025. № 10. P. 637–646. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41134-025-00385-9>

11. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing, 1984. 292 p.

12. Hofer R. *Advocacy practice for social justice*. 2019. Oxford University Press.

13. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. № 4. P. 853–886. DOI: 10.2307/259247

14. Sabatier P. An advocacy coalition model of policy change and the role of policy-oriented learning therein. *Policy Sciences*. 1988. (21). P. 129–168. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00136406>

15. Tarshish N. The administrative burden framework: A new horizon for research and practice in social work? *Social Work*. 2024. 69 (1). P. 86–94.

16. Tarshish N., Benish A. The Three Spheres of Rights-Based Practice in Social Work: Respecting,

Claiming, and Changing. *Clin Soc Work J.* 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10615-025-00998-7>

17. United Nations. Convention on the rights of persons with disabilities. 2006. URL: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>

### References:

1. Ambartsumova, A., Lamakh, E., Dmytriieva, M. (2021). Kampanii z advokatsii dlia vidstoiuvannia prav zhinok na mistsevomu rivni [Advocacy campaigns for women's rights at the local level]. Methodological manual for training trainers. Project "Women of Ukraine: Engaged, Capable, Unbreakable", Pact. Kyiv, 141. [in Ukrainian].

2. Husieva, Yu. Yu. (2021). Metodolohiia steikholder-oriientovanoho upravlinnia proektamy ta prohramamy rehionalnoho rozvytku [Methodology of stakeholder-oriented management of regional development projects and programs]. Dissertation for the degree of Doctor of Technical Sciences: 05.13.22 – Project and Program Management. O. M. Beketov Kharkiv National University of Urban Economy, URL: [https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/dis\\_Husieva.pdf#page=31.08](https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/dis_Husieva.pdf#page=31.08) [in Ukrainian].

3. Tsiupryk, A. Ya. (2023). Formuvannia intehralnoi kompetentnosti sotsialnoho pratsivnyka v umovakh tsyfrovoho suspilstva [Integral competence formation of a social worker in a digital society]. *Public Administration and Social Work*, 2, 64–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2023-2-10> [in Ukrainian].

4. Dulia, A., & Liutyi, V. (2023). Dosvid predstavnytstva interesiv vnutrishno peremishchenykh osib nederzhavnymy orhanizatsiiamy [Experience in representing the interests of internally displaced persons by non-governmental organizations]. *Vvichlyvist. Humanitas*, 3, 15–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.3.3> [in Ukrainian].

5. Lekholetova, M., Liakh, T., & Spirina, T. (2022). Alhorytm orhanizatsii ta provedennia uspishnoi advokatsiinoi kampanii iz predstavnytstva interesiv [Algorithm for organizing and conducting a successful advocacy campaign on representing interests]. *Social Work and Education*, 9 (1), 62–74. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.5> [in Ukrainian].

6. Liakh, T., Petrovych, V., Spirin, A. (2022). Instrumenty sotsialnoi advokatsii prav ta interesiv vrazlyvykh hrup naseleennia [Tools for social advocacy of the rights and interests of vulnerable population groups].

*Vvichlyvist. Humanitas*, (3), 54–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.3.8> [in Ukrainian].

7. *Ne spozhyvachamy yedynymy: z choho pochaty robotu zi steikholderamy v komunikatsiakh [Not just consumers: where to start working with stakeholders in communications]*. (2025). Vector. URL: <https://vctr.media/ua/ne-spozhyvachami-yedinimi-z-chogo-pochati-robotu-zi-steikholderami-v-komunikatsiyah-250366/> [in Ukrainian].

8. *On social services: Law of Ukraine vid 17.01.2019 № 2671-VIII*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> [in Ukrainian].

9. Lekholetova, M., Liakh, T. (2020). Pidhotovka maibutnikh sotsialnykh pratsivnykiv do advokatsiinoi diialnosti [Preparing Future Social Workers for Advocacy]. *Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies: scientific journal*, 2 (96), 135–144. DOI: <https://doi.org/10.24139/2312-5993/2020.02/135-144> [in Ukrainian].

10. Daniel, F., Moinho, T., Espírito-Santo, H. *et al.* (2025). Rights-Based Vision: a Portuguese Validation of the Human Rights Lens in Social Work Scale. *J. Hum. Rights Soc. Work*, 10, 637–646. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41134-025-00385-9> [in English]

11. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing, 292. [in English].

12. Hofer, R. (2019). *Advocacy practice for social justice*. Oxford University Press [in English]

13. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853–886. DOI: 10.2307/259247 [in English].

14. Sabatier, P. (1988). An advocacy coalition model of policy change and the role of policy-oriented learning therein. *Policy Sciences*, (21), 129–168. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF00136406> [in English].

15. Tarshish, N. (2024). The administrative burden framework: A new horizon for research and practice in social work? *Social Work*, 69 (1), 86–94 [in English].

16. Tarshish, N., Benish, A. (2025). The Three Spheres of Rights-Based Practice in Social Work: Respecting, Claiming, and Changing. *Clin Soc Work J.* DOI: <https://doi.org/10.1007/s10615-025-00998-7> [in English].

17. United Nations. Convention on the rights of persons with disabilities. 2006. URL: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html> [in English].

М. М. Лехолетова, С. В. Сапіга

### Оглядова стаття

Дата першого надходження статті до видання: 24.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 14.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 22.05.2026